



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA- UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- CADM

**Sonhar pode não custar nada, mas a realização deste requer desafios:
O caso Hospital Memorial São Francisco**

RENATA COSTA DIAS

JOÃO PESSOA

2017

RENATA COSTA DIAS

**Sonhar pode não custar nada, mas a realização deste requer desafios:
O caso Hospital Memorial São Francisco**

Trabalho de conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professora Orientadora: Dr^a. Ana Lúcia
de Araújo Lima Coelho

JOÃO PESSOA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C837s Costa Dias, Renata.

Sonhar pode não custar nada, mas a realização deste requer desafios: O caso Hospital Memorial São Francisco / Renata Costa Dias. – João Pessoa, 2017.
24f.

Orientador(a): Pro^{fa} Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura Organizacional. 3. Organização Hospitalar. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno (a): Renata Costa Dias

Trabalho: Sonhar pode não custar nada, mas a realização deste requer desafios: O caso Hospital Memorial São Francisco.

Área da pesquisa: Recursos Humanos.

Data de aprovação: 06/11/2017

Banca examinadora



Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

(Orientadora)



Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (DAdm)

Dedico este trabalho a memória do meu pai,
João Elpidio Dias, como concretização da
realização de seu sonho. Sua primeira filha
formada.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao meu pai, João Elpidio Dias, que por infortúnio da vida, não conseguiu alcançar o fim do meu curso, mas que foi o primeiro a sonhar com essa conquista, igualmente a minha mãe, Anizete, que me acompanha incansavelmente, mãe, amiga, conselheira, sempre paciente e me dando forças e palavras de acalento em todas as dificuldades. Agradeço a minha irmã Rayana, amiga de todas as horas, incentivadora, as vezes chata, mas sempre ofertando todo o amor de irmã e apoio incondicional.

Agradeço a minha amiga Vivian Lemos, uma irmã que a UFPB, me trouxe, onde me acompanhou durante os anos da vida acadêmica e me apoiou até o último instante. Amiga que trouxe pra minha família e acompanha minhas vitórias e perdas no decorrer desses anos. Não menos importante agradeço a outro presente da UFPB, Marla Cristiane, que sempre, esteve presente, me falando que tudo daria certo, seja qual fosse a circunstância e também é adição ao meu âmbito familiar. Com Carinho, agradeço ao meu namorado, Bruno Vivacqua, um companheiro de vida e amor, sempre paciente e incentivador em todos os passos da minha vida, lado a lado, passando por todos os momentos, sejam eles, bons ou ruins. Esse é mais um passo do nosso crescimento e para o nosso futuro.

Em especial, agradeço a minha orientadora Ana Lucia, que a anos atrás já admirava e hoje a admiro muito mais, como ser humano e como mestre, incentivadora e firme, agradeço por nunca desistir de sua orientanda de longas datas, por me dar suporte nessa caminhada e por ser diferencial no corpo docente da UFPB. Agradeço a todos os meus professores, nessa longa jornada, em especial aos meus professores, Francisco Roberto, que levo comigo grandes ensinamentos não só acadêmicos, mas de vida. Minha Professora Suelle Cariele, minha gratidão especial, por me mostrar que sou capaz, ao me reprovar e me fazer superar os meus limites, levo comigo a lição de que tudo só depende do meu esforço. Guardo a gratidão a alguns professores do início do curso como Kátia Ayres, Meiry Silva, Rosivaldo, meu muito obrigado por agregarem grandes lições em minha jornada acadêmica e por sempre serem incentivadores dos alunos, a buscarem sempre infinitamente mais e mais conhecimento.

Agradeço ao Hospital ao Memorial São Francisco pela confiança em qual depositaram, a Dr. Ítalo Kumamoto e Helder Kumamoto por sempre acreditarem no meu potencial. Agradeço a minha amiga de trabalho e de vida Maria, por suas palavras de incentivo e por todo seu cuidado e carinho comigo, uma mãe de coração.

Agradeço a Deus, pelas infinitas graças nessa jornada e por mais essa conquista!

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
SUS	Sistema Único de Saúde
UTI	Unidade de tratamento Intensivo

Sumário

Introdução	8
A história do fundador e o início do hospital	8
O crescimento e as dificuldades	10
Novos processos organizacionais	10
Uma reestruturação física e organizacional	11
Acreditação Hospitalar e sua nova perspectiva do Memorial	12
O cenário do processo de Acreditação no Memorial	13
NOTAS DE ENSINO	15
Resumo	15
Fontes de dados	15
Objetivos Educacionais	15
Alternativas para análise do caso	16
Orientações para aplicação do caso em sala de aula	16
Questões para discussão em sala de aula	17
Análise das questões propostas	18
INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS	21
REFERÊNCIAS	23

Introdução

No ano de 1976, criado pelo médico Dr. Francisco Ítalo Duarte Kumamoto, inaugura-se o Procárdio Instituto de Cardiologia da Paraíba, na Av. Eptácio Pessoa, localizado na área central e na principal Avenida de João Pessoa. O instituto começou suas atividades, com 20 leitos, sendo 14 apartamentos e 6 leitos de Unidade de Terapia Intensiva (UTI), um sonho realizado desde os tempos da universidade de medicina, e que abriu portas para um projeto ainda maior. Com seu crescimento constante e visando preencher a lacuna que existia na prestação de serviço em saúde, na capital paraibana, no dia 15 de maio de 1992, teve início na Av. Rui Barbosa, bairro da Torre, a construção do novo prédio, sediando mais um sonho, que começava a sair e tomar formas e proporções reais. Diante de muitos sacrifícios e em um período de longos 6 anos de construção, foi concluído o empreendimento no dia 12 de outubro de 1998, com 40 leitos e com o nome fantasia Hospital Memorial São Francisco.

No ano de 2017, o hospital conta com cerca de 100 leitos, sendo eles, 20 leitos de UTI, 14 leitos de enfermaria e 68 apartamentos. O hospital é da rede privada, atende a mais de 22 planos de saúde, desde internações eletivas e de urgências, de urgência ambulatorial e cardiológica. Possui ainda 6 salas de blocos cirúrgicos e é reconhecido como referência cardiológica na rede hospitalar. Atende a diversas especialidades e possui cerca 400 funcionários em seu quadro, entre profissionais da saúde e da área administrativa.

O crescimento ao longo desses 40 anos nem sempre foram positivos durante todo o tempo, foi preciso saber lidar com as crises que muitas vezes afetaram o país e com os percalços que o meio da gestão hospitalar está inserido. Além da concorrência dos hospitais privados da cidade, existia também a dificuldade de negociações entre os planos de saúde que, por muitas vezes, inviabilizava o atendimento primoroso como deveria ser. Para cobrir algumas faltas dos planos e honrar o compromisso com os pacientes, a diretoria muitas vezes optava pelo compromisso com seus clientes e a certeza de estar prestando uma parcela de contribuição para a vida do paciente, sem colocar em alguns casos a gestão financeira em primeiro lugar. Visto que por se tratar de um hospital da rede privada, suas despesas eram cobertas por sua sustentabilidade financeira e o modo ao qual se geria os diversos entraves que as finanças podem trazer quando se coloca em ponto o bom atendimento que a vida de um ser humano requer e como retirar suas despesas sem ferir o princípio de um atendimento, onde em primeiro lugar está o bem estar e a saúde. Como base de alavanca para o bom atendimento se faz necessário, o trabalho de funcionários satisfeitos com sua valorização profissional, assim como o entendimento de sua importância no meio de trabalho, salientando os vícios profissionais que o prestador de serviços da área da saúde adquire, acerca da sua rotina rotativa entre os hospitais da cidade, a área de saúde com sua remuneração desvalorizada na prestação de serviços em saúde, faz com o que o profissional da área, busque atuar em diversas instituições ao mesmo tempo, trazendo uma rotina de plantões constantes, fazendo existir a rotatividade de vícios das rotinas de cada instituição, um desafio para a prestação de serviço em saúde de qualidade.

Para o Hospital Memorial São Francisco se instala um dilema, que é de como manter a gestão estratégica de pessoas, oferecendo serviços em saúde humanizados, com um mercado concorrente acirrado e um quadro de pessoas com vícios de trabalhos enraizados?

A história do fundador e o início do hospital

Tudo começa com a vinda do pai imigrante, Eiji Kumamoto, que sai de Kagoshina, no sul do Japão, desembarca no Brasil, juntamente com 165 famílias, no Porto de Santos seguindo para São Paulo, e posteriormente andando por todo país inteiro. Em solo nordestino,

mais especificamente na cidade de Recife, no ano de 1920, começou a trabalhar para a grande família influente Pessoa de Queiroz. Foi a partir daí que Sr. Eiji conheceu o Coronel José Pereira, da cidade de Princesa Isabel, no sertão da Paraíba, dono de muitas terras, engenhos, comércios, usinas elétricas, chefe político e atuante na Revolução de 1930, deu a Eiji a incumbência de ser seu olheiro¹ na Revolução e tarefas como ajuda-lo a administrar seus negócios e fazendas por lá, tornando o homem de confiança do mesmo. Anos mais tarde, conheceu sua esposa Marly Duarte, jovem, da sociedade local, casando-se em 1937. Ele continuou a morar em Princesa Isabel, trabalhador e querido na cidade, abriu seu comércio e, juntamente com Marly, trabalhavam duramente. Os filhos tardaram a chegar, devido a rotina puxada de jovens comerciantes e, em 1948, nasce o primeiro filho, dos quatro que sequenciaram. O primogênito Francisco Ítalo Kumamoto cresceu junto com seus irmãos Francisco Gilson, Helder e Eire, em Princesa Isabel, cerca de 420 km da capital paraibana.

Até 1964 Dr. Ítalo Kumamoto, estudou no grupo Escolar Gama Melo e posteriormente no Ginásio Nossa Senhora do Bom Conselho. Chegando a capital foi ser aluno do Lins de Vasconcelos, no qual após muitos anos de estudos entra no curso de Medicina em 1967, na Universidade Federal da Paraíba. Durante o curso de medicina dava aulas de química no colégio Pio X e foi lá que conheceu sua esposa, Laura Montenegro, que foi sua aluna e posteriormente, se embalou num romance vindouro, resultando em um casamento com mais de 30 anos de união e 4 filhos. Alexandre Kumamoto, hoje diretor do Hospital Memorial São Francisco, Ana Karenina e Larissa, ambas médicas radiologistas, atualmente a frente do serviço de radiologia do Hospital e da diretoria de Clínica Médica do Hospital. Teve ainda seu filho Felipe que também médico, faleceu precocemente no início da carreira médica, acometido de um câncer.

O Memorial São Francisco começou por sua empresa “mãe”, empresarialmente falando, a que deu início dessa trajetória. Aos 25 anos, Dr. Ítalo entra no cenário da saúde paraibana, fazendo frente a cardiologistas renomados, com a abertura de sua clínica que foi crescendo e se tornou o Procárdio, Instituto de Cardiologia da Paraíba. Foram tempos complicados, diante de profissionais renomados na época, a competitividade era exacerbada, mas o crescimento foi sempre uma constância. Logo em 1992, o Procárdio precisava se expandir e foi então o pontapé inicial para a construção de seu sonho, o Memorial São Francisco. As obras começaram em 15 de maio de 1992, duraram 312 semanas, nas quais todas elas eram lançadas novos desafios, além de um custo financeiro alto e o investimento promissor e desafiador, ao se inserir em um mercado hospitalar com concorrentes renomados, o sofrimento com retaliações por estar entrando ainda mais forte em um âmbito ainda maior, eram enormes, tanto por Dr. Ítalo, quanto por sua família. Seu filho Felipe, na época estudante de medicina, sofria fortemente as duras críticas ainda em seu período acadêmico e sendo segregado por colegas da área. Tal persistência resultou na inauguração em 12 de outubro de 1998 com empreendimento.

Em 2004, Dr. Ítalo e seu filho Felipe, este já formado, criam o Instituto Felipe Kumamoto, conhecendo o cenário da saúde paraibana. O Instituto tinha como finalidade prestar a população o serviço de saúde básica e orientar sobre a importância da prevenção de doenças. No ano de 2007 o Hospital Memorial São Francisco e, principalmente o patriarcal Dr. Ítalo Kumamoto, assim como toda sua família, sofrem a perda de Felipe Kumamoto, que já atuava no hospital e trouxe grande contribuição e alguns anos de dedicação na medicina e na gestão hospitalar. Ele deixou seu legado na missão do hospital, que traz consigo promover saúde de forma humanizada, trabalhando com dedicação e ética.

¹ Olheiro se trata de pessoa que observa algo, ou alguém, a pedido de outra pessoa.

O crescimento e as dificuldades

O crescimento do Memorial São Francisco arremete-se desde a criação de uma clínica pequena especializada em cardiologia e que chegava para trazer rotinas e tratamentos diferenciados para pacientes cardiopatas. Inseridos em um contexto atual em que as doenças cardiovasculares acometem grande número de pessoas por todo o mundo, a instituição tornou-se referência em tratamento das doenças cardiovasculares, neurológicas e ortopédicas. Atuando em um mercado com grandes concorrentes, sempre investindo periodicamente em treinamentos e tecnologia, o empreendimento está voltado a capacitar seus profissionais continuamente, trazendo como um de seus principais pilares a capacidade de sempre melhorar no atendimento quanto ao quesito prestação e humanização.

Para o Memorial desde o começo, o investimento em tecnologia era essencial para promoção da saúde dos seus pacientes. Sempre inovando e buscando as últimas atualizações tecnológicas aliadas a uma avaliação precisa e um diagnóstico completo, foi uma das primeiras clínicas cardiológicas a inserir na rotina de um atendimento cardiológica, o Ecocardiograma na Paraíba. É de importante registro o ano de 2006, ao qual entra em ação uma nova equipe de gestores, formadas por três médicos, todos eles colegas de longa data da medicina, que passam a agregar o corpo de gestores, a convite de Dr. Ítalo, que nesse tempo precisava de esforços extras na gestão, visto que acompanhava e se dedicava ao tratamento da doença que acometia seu filho Felipe. O ano de 2006 foi de muitas mudanças, marcado por um perfil diferente de gerenciamento, trouxe pontos altos e baixos, tendo como um dos ápices, a implantação do plano de saúde para todos os funcionários que tivesse interesse, projeto esse criado por Felipe que, mesmo em tratamento, sempre pensava na valorização e zelo aos seus colaboradores. A instituição arcava com a maior parte dos custos do plano e o funcionário pagava um valor quase simbólico mensalmente, além de uma coparticipação por uso de consultas e exames, excluindo cobrança pelas internações, procedimentos cirúrgicos e por todos os insumos utilizados dessa internação. Foi no mesmo ano que se criaram, pelo Instituto Felipe Kumamoto, projetos de bolsas de estudos para filhos de funcionários do Memorial. E, no corrente ano, criou-se a cooperativa dos funcionários do Memorial São Francisco, onde mensalmente o colaborador contribuía com um pequeno valor, em prol de Projetos como o Saúde Família, que dava subsídio ao atendimento hospitalar, de seus familiares. Pontos negativos também marcaram o ano de 2006, a nova gestão trouxe insatisfação quanto à gestão financeira, acarretando grandes baixas na saúde financeira da empresa, assim com a insatisfação dos funcionários quanto à forma de tratar dispensadas pelos novos gestores. De uma maneira geral o Memorial começava a perder a sua essência de valorização dos funcionários, abalados com a perda de Felipe, considerando o novo cenário econômico da empresa e as insatisfações dos colaboradores, começa o encerramento lentamente, das atividades gerenciais, da equipe convidada, tendo seu desfecho no ano de 2008, marcado por um quadro de funcionários desmotivados, foi perdendo-se durante a gestão a essência que o mesmo era “pedra fundamental” da empresa, perante a venda de serviço prestado pelo empreendimento.

Novos processos organizacionais

De volta completamente a gestão do Hospital, Dr. Ítalo em 2009, inicia grandes mudanças, como objetivo de alavancar as economias do hospital. Uma delas foi a terceirização da copa e da cozinha do hospital, a alimentação dos funcionários, pacientes e acompanhantes passou a ser feito por uma empresa fora do hospital, a mudança trouxe insatisfação diante da qualidade dos serviços prestados, finalizando o contrato 1 ano após, seu início. Entre os anos de 2009 a 2010 foram feitos grandes investimentos em sistemas de imagens mais avançados. Um dos grandes passos para o avanço foi à utilização dos equipamentos de Tomografia e Hemodinâmica, registrado como os mais modernos do Estado, que proporciona mais rapidez, maior precisão e menor exposição à

radiação na execução dos exames, com um atendimento durante 24 horas, através de aparelhamentos digitais de alta qualidade com imagens de altíssima resolução. E é na metade do ano de 2010 que chega um reforço na gestão do hospital, com larga experiência em gestão, a nova gerência do Memorial trazendo mudanças marcantes, uma gestão assinalada por demissões em massa, que balançaram os recursos humanos e aumentaram o gasto com folhas de pagamento em virtude dos custos das demissões, com a terceirização da lavanderia e equipe de higienização, tentando reduzir custos com contratos, entra como terceirizados a Lavanderia Via Sul e a Empresa de Higienização RRMix. A nova gestão segue a frente do hospital, administrativamente até o ano de 2012, onde após problemas de saúde, se afasta de vez de suas atribuições. A terceirização criou um desafio para a gestão de pessoas, uma crise entre as equipes de trabalho que estavam ligadas diretamente com a prestação de serviços dos setores que foram terceirizados, instalou-se um clima pessimista entre os colaboradores e a segregação das novas equipes que adentraram, que iniciaram suas atividades marcadas por um acentuada desintegração entre terceirizados e colaboradores do quadro da empresa, gerando insatisfação das duas partes e uma ruptura da ligação que deveria existir, para a gestão de pessoas, o desafio de fazer o entrosamento entre terceirizados e colaboradores direto, foi um processo lento, pois ainda existia o sentimento de insatisfação pelas demissões de colegas de trabalho por parte do recurso humano da empresa e a associação de quem chegou para substituir era parte daquele novo projeto em andamento. O sentimento de instabilidade e imprevisibilidade assolou a organização, perante os exemplos que ali se instalavam depois de tantas demissões.

Foi também no ano de 2010, que o hospital fez a aquisição de um novo sistema de gestão hospitalar, que trouxe mais eficiência e passou a interligar todos os setores, suplementando os trâmites administrativos.

Uma reestruturação física e organizacional

Começa em 2014 a gestão do novo diretor administrativo, que assume a administração, para somar ao diretor geral e presidente Dr. Ítalo e aos demais gestores, ano esse onde observou que o Memorial necessitava ganhar mais visibilidade e crescer em passos ainda mais largos. No início de 2014, o hospital sofre um princípio de incêndio, devido a um curto-circuito em sua UTI, onde foram realocados pacientes para outros andares do hospital, sem a necessidade de transferência de nenhum paciente ou agravamento do estado geral dos mesmos. Começa no mesmo ano, rumores da criação de um novo hospital privado na capital, trazendo uma preocupação grande diante das incertezas e da proporção dessa possível criação, além de seus grandes concorrentes atuais, dentre eles o Hospital Samaritano e Hospital da Unimed, hospitais de grande porte, com grande peso no mercado de saúde, a partir daí, se inicia uma nova reestruturação física, melhorando os leitos, os postos de enfermagem, sua faixada, farmácia e setores administrativos, se registra também a entrada de uma nova equipe administrativa, na época, de larga experiência em grandes hospitais, essa equipe chega junto com o novo diretor administrativo para agregar uma nova visão empresarial, onde começa a busca de uma nova identidade pra o hospital, mostrando que ele estava repaginado na sua estrutura física, para melhor atender, otimizando e trazendo qualidade na estadia do paciente, além de começarem a trabalhar a imagem do funcionário memorial, com cursos internos, promovendo a disseminação do novo modelo de atendimento, de maneira mais humanizada e dinâmica. Em 2015 é conhecido o seu novo concorrente de mercado, a notícia de que em 2016 iria inaugurar seu concorrente direto o Hospital Nossa Senhora das Neves, que com sua inauguração em 2016 ofertaria os mesmo serviços do Memorial, diante disso, começou uma estrutura da marca Memorial, foi feito uma análise por sua equipe de gestores do que seria o diferencial do Memorial e quais as principais faltas. Em meados de 2016, se finda a

gestão do diretor administrativo que seguia no Memorial, de maneira tranquila, seguidas de novos projetos na carreira do mesmo e um novo perfil de Memorial.

Em 21 de setembro de 2016, o Memorial agrega mais uma parcela ao seu crescimento, passou a fazer parte da Rede Sentinela de Hospitais, um projeto criado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ANVISA, tendo como objetivo criar uma rede de serviços em todo o País, segura, com mais presteza e de referência, preparada para notificar eventos diversos e queixas técnicas de produtos de saúde; insumos, materiais e medicamentos, saneantes, kits para provas laboratoriais e equipamentos médico-hospitalares que estejam em uso pelo Brasil, para ampliar e sistematizar a vigilância de produtos utilizados em serviços de saúde e, assim, garantir melhores produtos no mercado e mais segurança e qualidade para pacientes e profissionais de saúde. Em outubro de 2016, chega ao Memorial outro novo diretor administrativo, trazendo um peso de conhecimento em gestão hospitalar, para agregar novos valores ao Memorial, sua gestão é marcada por ser mais participativa em todos os níveis hierárquicos, juntamente ao Dr. Ítalo e sua família que se mantiveram atuantes na administração durante todos os anos desde a sua fundação, mas em alguns momentos mais atuantes que outros, com uma visão de longo prazo, a nova gestão, mais acentuada e buscando o crescimento e a fortificação da marca Memorial na sociedade, com uma nova apresentação de prestação de serviços em saúde e em busca de novos degraus do mercado da saúde, a atual gestão traz ao funcionário a visão que ele é parte da base do Memorial, na gestão de pessoas é inserido um modelo participativo e a educação continuada caminha a passos rápidos, em busca de um profissional atualizado e mais capacitado, essa nova gestão se dá até os dias do corrente ano de 2017. Outro ponto muito relevante em seu desenvolvimento foi a autorização dada pelo Sistema Único de Saúde, SUS, no dia 26 de abril de 2017, para ser uma entidade apta a realizar transplantes renais, antes o mesmo só tinha autorização de ser uma entidade notificante, ou seja, informava que havia doadores aptos, mas sem ser autorizado a fazer a captação dos órgãos, nem o transplante.

O Memorial São Francisco dispõe de 20 na UTI, sendo 10 leitos de UTI geral e ainda outros 10 leitos UTI coronária e pós-operatório, mais 6 salas de cirurgia exclusivas para procedimentos de alta complexidade, possui seu Laboratório de Diagnóstico por imagem Memorial Diagnóstico, em anexo ao hospital, uma parceria com o Laboratório de análises clínicas Maurílio de Almeida, que mantém um posto de atendimento 24 horas e todos os dias da semana, dentro hospital e uma estrutura física moderna e eficiente. Todos os serviços são disponibilizados para cerca de 20 convênios, além disso, o atendimento pode ser feito também mediante a pagamentos particulares e em pacotes especiais, acordados e, se de interesse, parcelados em cartão de crédito.

Acreditação Hospitalar e sua nova perspectiva do Memorial

Em ano de 2017, o novo projeto em andamento é o processo de Acreditação Hospitalar, que se trata de um programa de educação permanente, utilizando ferramentas de gestão onde se insere o planejamento estratégico das ações em geral promovidas pelo hospital, recomendações de onde e quando ou no que melhorar e a racionalização da utilização dos insumos, a fim de reduzir custos e desperdícios e a melhoria dos resultados da instituição no geral, tudo voltado a qualidade dos serviços oferecidos e da humanização da prestação dos mesmos. É um processo que obriga a instituição a estar sempre atualizada e por consequência, mais preparada para atender todas as adversidades da gestão hospitalar, baseado sempre em uma metodologia didática com todos os funcionários, de todos os graus hierárquicos, para trazer ao conhecimento e fazer o processo de Acreditação fluir com mais

presteza, estando promovido e conscientizado no entendimento de todos na instituição, é um caminho longo, mas que vem sendo galgado com assertividade. É necessário que os funcionários, estejam sempre atualizados com as novas técnicas no âmbito da saúde e ao mesmo tempo, que não torne essa constância em algo automatizado, sem tirar o entendimento que o atendimento deva ser humanizado e ao mesmo tempo com qualidade superior nos serviços, com agilidade e personalização, fundamentadas nas relações pessoais e cultivo das relações humanas e do fortalecimento dos valores dos seres humanos.

É de importante pontuação para o hospital, sua estrutura financeira e otimização da gestão de pessoas, que através do registro de seguidas mudanças de gestores e seus distintos modelos gerenciais trouxeram uma desestabilização nas contas e no clima organizacional, pois cada modelo gerencial que se iniciava, começava com novas medidas a serem tomadas e novos fluxos a serem seguidos. Essas novas decisões acrescentavam muitos custos e também acentuaram ainda mais as desestruturas do clima organizacional em dados momentos. Como o exemplo das demissões em massa em 2010, medida tomada para enxugar a folha de pagamentos do hospital, ao mesmo tempo em que trazia uma diminuição a longo prazo de despesas com as próximas folhas de pagamentos, somatizaram despesas imediatas, com o acerto das contas das demissões muito elevado, assim como um clima difícil entre os funcionários, que trabalhavam com o espírito de incerteza e medo de mais demissões. Medidas aplicadas por novos modelos gerenciais traziam esperança e ao mesmo tempo incertezas, diante de tantos casos e exemplos vividos pelo seu capital intelectual. Acerca da atual conjuntura e em meio a um mercado de trabalho, onde na área da saúde é comum o profissional ter vários empregos, fazendo um rodizio entre todos eles, cria-se um cenário, onde os métodos de trabalho usados em outras instituições terminavam inseridos no Memorial e se somava ao clima gerado pela variação de estilos gerenciais, trazendo para o hospital um círculo de muitos vícios trabalhistas, o que refletia diretamente no retorno da prestação de seus serviços ofertados a seus clientes e no convívio entre os profissionais.

O cenário do processo de Acreditação no Memorial

Diante do corrente desenvolvimento econômico, social e o avanço tecnológico crescentes no Brasil, gerir um hospital privado, a mercê dos acordos empurrados pelos planos de saúde e se manter competitivo requer uma gestão mais atenciosa face às questões ambientais, sociais, econômicas e ainda visando sempre à prestação de serviços humanizados e eficientes traz um desafio, fundamentado nas dificuldades constantes de manter uma gestão financeira estruturada frente à economia do país desestabilizada, a recursos naturais cada dia mais escassos e as relações humanas destoadas devido a automatização da prestação de serviços sem se basear no fator de prestar o serviço, sem lhe dar plena segurança da qualidade dele. É importante pontuar que gerir pessoas é um desafio constante e gerir pessoas inseridas nessa realidade, desestruturada, traz muitos outros desafios, a motivação e o estímulo para manter profissionais comprometidos, profissionais com boas relações entre si, não é tarefa fácil, somados a tudo isso, existem também os desgastes contínuos do meio ambiente e seus recursos naturais, a trajetória árdua para progredir constantemente faz com que os hospitais se preocupem em criar alternativas sustentáveis, ou seja, promover ações que possam sanar, substituir ou amenizar as agressões impostas dessa realidade, pois uma empresa que traça sua estratégia tem a possibilidade de criar uma imagem singular no mercado, sabe qual o seu objetivo, aonde quer chegar, diferencia-se das concorrências. Traz nesse viés, a possibilidade de imagem de uma empresa sustentável, determinando um conjunto de ações que ajudem no crescimento desta postura e, ao mesmo tempo, respeitando os princípios com os compromissos ambientais e sociais.

Muito se fala sobre políticas de se desenvolver sustentavelmente, de estar nos padrões sustentáveis diante das empresas competitivas no Brasil. E essa também é uma das premissas da Acreditação hospitalar, umas das dificuldades de gerir o Memorial São Francisco, no qual se procura não somente o modismo de ser mais sustentável e mais cômico dos seus caminhos seguidos, ou até mesmo um novo nível de consciência, onde o mesmo tenta vincular seu desenvolvimento com os passos do desenvolvimento sustentável, a realidade financeira que a saúde e os planos de saúde trazem e a capacitação e relações interpessoais que se tem disponível em seu capital intelectual.

Se manter estável e estruturado no contexto de gestão de pessoas, no ambiente econômico ao qual o Memorial São Francisco está inserido, tem sido umas das dificuldades constantes, pois como uma instituição privada, depende da venda de seus serviços e os seus principais credidores, são os convênios de saúde, frente a acordos abusivos, a um sistema de saúde nacional sucateado, a taxas e valores descontinuados e a preços de matérias e medicamentos elevados. Manter uma instituição em um lugar sempre crescente é um desafio que abarca vários vieses, um deles é ter um capital intelectual sempre estimulado a cooperar com as práticas que sustentem os projetos de Acreditação, muito vem sendo investidos em cursos e treinamentos de pessoal para uma melhor prestação de serviços, somados a equipamentos de ponta, produtos de qualidade. Mas como conscientizar um quadro de funcionários que estão corrompidos pela ineficiência da saúde do Estado e desacreditados com a gestão de pessoas. A sobrecarga constante de serviços faz com que exista falhas no uso e manuseio consciente dos materiais, trazendo um gargalo econômico para instituição. Essa é uma dificuldade constante, tornar o quadro efetivo consciente de sua importância no processo, trazer a assertiva de que sua importância como funcionário, poderá melhorar o serviço prestado, assim como trazer um uso consciente dos insumos, tornando economicamente viável, se apegando a realidade imposta pelos planos de saúde, que custeiam a vida dos hospitais privados, trazer uma imagem melhor para o hospital e uma estrutura financeira favorável que se mantenha diante da economia do país, com a ajuda de um capital intelectual cooperante.

Na busca implacável pela Acreditação, tornar o serviço hospitalar com um ilibado padrão de qualidade, diante de um grande quadro de funcionários onde grande maioria já conhece as dificuldades que os profissionais de saúde sofrem em jornadas de trabalhos excessivas, por estarem inseridas nessas estatísticas que assolam o profissional de saúde é uma provação por novos escapes de saídas.

Diante disso, construir um espaço com uma gestão de pessoas alinhada e uma estrutura econômica estável, onde se faz necessário grandes investimentos tecnológicos, com negociações muitas vezes inviáveis com planos de saúde e ao mesmo tempo requerer ter relações concisas e comprometidas com o funcionário, juntamente com a valorização e a vivência de cada momento do meio social, como também do ambiente de trabalho, respeitando a diversidade, disseminando boas políticas de relações, o prazer de um trabalho digno e o desejo de realização pessoal e profissional de todos. **Como a desestruturação de gestão de pessoas, interfere diretamente no desenvolvimento e no clima organizacional da empresa?**

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O Hospital Memorial São Francisco é referência no estado da Paraíba em doenças cardíacas, se trata de uma instituição privada, em evolução da clínica de cardiologia criada por um jovem médico cardiologista, Dr. Ítalo Kumamoto que criou o Procárdio, em 1976, empresa que iniciou para o Hospital Memorial São Francisco, inaugurado em 1998. Durante esses 41 anos vem em processo de crescimento constante, acompanhando grandes desenvolvimentos tecnológicos voltados a saúde, assim como também vivencia duras quedas da economia do Brasil, tentando se manter com a cooperação do esforço coletivo de seus profissionais que carregam uma cultura organizacional enraizada de um sistema de saúde sucateado e seus gestores diante desse cenário precisam sustentar sua gestão e oferecer serviços de qualidades asseguradas.

Palavras chaves: Gestão de pessoas; cultura organizacional; organização hospitalar.

Abstract

The Hospital Memorial São Francisco is a reference in the state of Paraíba in cardiological diseases. It is a private, evolving institution of the cardiology clinic created by a young cardiologist, Ítalo Kumamoto, who created Procárdio in 1976, a company that, started Hospital Memorial São Francisco, inaugurated in 1998. During these 41 years it has been in a constant growth process, accompanying major technological developments focused on health, as well as experiencing hard falls in the Brazilian economy, trying to keep up with the cooperation of the collective effort of its professionals who carry a rooted organizational culture of a scrapped health system and its managers in front of this scenario need to sustain their management and offer services of assured qualities in every way.

Keywords: People management; organizational culture; hospital organization.

Fontes de dados

Para coletas de dados foram utilizadas, três entrevistas semiestruturadas, sendo a primeira com o gestor presidente da instituição, a segunda com a gerência de recursos humanos e a terceira com a gerência de qualidade e desenvolvimento. As entrevistas duraram cerca de 2h14min, foram gravadas e deram base a estruturação. Foi utilizado também informações obtidas a partir de site da própria empresa que subsidiaram a coleta.

Objetivos Educacionais

O caso foi elaborado para o debate de questões provenientes da intervenção do clima organizacional desestruturado e como ele afeta na saúde financeira do hospital Memorial São Francisco e em seu desenvolvimento geral, com foco no nível de envolvimento coletivo dos funcionários, aumentar ainda mais a estabilidade financeira e o serviço de qualidade prestado ao consumidor/paciente.

Especificamente, o caso objetiva:

- Identificar os desafios no processo de crescimento e envolvimento do seu capital intelectual;
- Avaliar como o clima organizacional incide na gestão do Memorial São Francisco;
- Identificar quais estratégias podem tornar o comprometimento geral dos funcionários mais forte;
- Levantar quais as principais interferências da desestruturação da gestão de pessoas;
- Analisar como a educação continuada pode ajudar na gestão estratégica de pessoas;

Frente a esses objetivos, o professor pode trazer aos alunos a reflexão de como o clima organizacional de uma empresa pode afetar positivamente, ou negativamente no desenvolvimento das organizações. A análise de como o envolvimento dos funcionários pode alterar a ampliação da estabilidade da organização, avaliando se o mesmo tem compreensão de sua importância e qual a sua parcela de contribuição naquele processo, deixando claro qual a sequência de todos os processos e de como a gestão de pessoas é importante na saúde organizacional. É necessário fazer que o aluno tenha a percepção de como todos os envolvidos nos processos da prestação de serviços hospitalares são importantes, para que o crescimento na instituição seja contínuo e bem fundamentado, visto que a alocação de uso de insumos deva ser de maneira eficaz, assim como a qualidade da prestação do atendimento ao público e como um clima organizacional saudável, pode trazer uma potencialização do crescimento econômico da empresa, refletir também quais estratégias para desenraizar uma cultura organizacional, fadada a insatisfação ou mesmo a automatização de práticas refletidas na dura realidade da saúde e seu mercado.

A problemática do caso traz as dificuldades de crescimento da empresa na área de saúde, com a economia do país por muitas vezes desestruturada e como a enraização da cultura organizacional destoadada atrapalha esse crescimento, como também a gestão estratégica de pessoas e como uma conscientização das partes poderia mudar essa realidade. A análise dos alunos para a solução do caso pode trazer uma visão mais ampla sobre a gestão estratégica de pessoas e sua ligação direta como a gestão organizacional na venda de serviços, assim como o clima organizacional e sua influência no desenvolvimento da instituição. A reflexão dos alunos acerca da educação continuada para formação de profissionais sempre capacitados e atualizados com os novos métodos de trabalho, assim como trazer à tona a importância do seu papel e sua contribuição no desenvolvimento da empresa, assim como seu valor profissional, mostrando que com a contribuição de um trabalho mais ponderado quanto ao uso dos insumos e quanto a qualidade da prestação do serviço, contribui para uma empresa equilibrada e forma o profissional com a didática diária de que é capaz de trabalhar de forma eficaz e com mais presteza.

O caso pode ser aplicado nas graduações e pós-graduações, e sugere que seja posto na disciplina de **Administração de Recursos Humanos**.

Alternativas para análise do caso

Orientações para aplicação do caso em sala de aula

Ficam como sugestão os seguintes passos:

- 1- Explicar aos alunos o que é um caso de ensino e qual o método que será aplicado o mesmo, em sala de aula.
- 2- Pedir aos alunos que formem grupos entre 3 a 4 pessoas e façam a leitura do caso, analisem e discutam entre o grupo soluções para as questões levantadas no caso, até chegarem em denominadores comuns.
- 3- Posterior a discussão em seu grupo, pedir a indicação de um representante de cada grupo e solicitar que o mesmo represente a análise que o grupo fez dos problemas oralmente e sequenciar o feito em cada grupo igualmente.
- 4- Após a última etapa alocar todos os alunos em um grande círculo e abrir o debate e colocações que ainda queiram reiterar.
- 5- O professor após as discussões deve dar um fechamento para o caso de acordo com as análises feitas pelos alunos, associando uma opinião a outra e quando não possível expressando um novo formato de visão ao aluno que não concordar com fechamento, baseando-se nas respostas do restante da turma, sem fugir do entendimento que os alunos obtiveram com suas análises.
- 6- Sugere-se que o professor não determine o tempo de cada explanação do representante de cada grupo, para que só assim se tenha uma averiguação mais concisa se o aluno teve o entendimento do caso de ensino em questão.

Para uma melhor discussão e análise ficam sugeridos alguns questionamentos que possam nortear o caso a ser estudado, saliento que outros questionamentos podem ser inseridos pelo professor a ministrar a aula durante a discussão como todos da turma, assim como podem ser introduzidas no decorrer do estudo questionamentos dos alunos a qualquer tempo da discussão com todos os colegas de turma.

Questões para discussão em sala de aula

1 – Pontuar os desafios do Memorial para gerenciar seu quadro de funcionários diante do cenário ao qual a empresa está inserida e ao mesmo tempo se manter crescendo continuamente, prestando um serviço humanizado e de qualidade, com um controle e conscientização do consumo de insumos, e sugerir novas técnicas de gerenciamentos de pessoas diante do exposto.

2 – Diante do caso apresentado, avaliar qual a melhor forma de fazer o funcionário ter ideia que ele está ligado diretamente a gestão financeira da empresa, mesmo não sendo do setor financeiro? (esta situação pode ser trabalhada de maneira interdisciplinar com outros professores da área de finanças do curso)

3 – Analisar e indicar quais as melhores estratégias a serem usadas com os funcionários, para que exista uma mudança no clima organizacional enraizado. Justifique o porquê de cada estratégia sugerida.

4 – Sabendo-se que a educação continuada é uma construção que requer tempo, quais técnicas mais cabíveis para trazer resultados financeiros rápidos e uma reestruturação no clima organizacional diante de um aprendizado contínuo?

Análise das questões propostas

1 – Pontuar os desafios do Memorial para gerenciar seu quadro de funcionários diante do cenário ao qual a empresa está inserido e ao mesmo tempo se manter crescendo continuamente, prestando um serviço humanizado e de qualidade, com um controle e conscientização do consumo de insumos, e sugerir novas técnicas de gerenciamentos de pessoas diante do exposto.

A questão proposta deve identificar os principais desafios que o Hospital Memorial, na gestão do seu quadro de funcionários, pontuando os vícios trabalhistas, a desmotivação e descomprometimento, fazendo a relação com o seu desenvolvimento e salientando que o trabalho conjunto entre colaboradores de todos os graus de hierarquia, são de grande valia, trazendo consigo o seu papel e a sua importância diante do processo para sanar os problemas que se acharam. Fazer uma análise de como trazer um atendimento de qualidade e humanizado, diante de um profissional que já vem do sistema de saúde com seus vícios profissionais de outras instituições e levantar a assistência à saúde com os melhores insumos do mercado com a melhor maneira de uso e mais eficaz, observando que os acordos entre os planos de saúde, cada dia apertam mais o controle de matérias, apenas querendo enxugar os seus gastos e pontuar quais técnicas de gerenciamento de pessoas, podem serem utilizadas para motivar o coletivo e trazer mais resultados positivos diante dessa inserção.

O professor fundamentado no conteúdo ministrado nas aulas anteriores, sobre técnicas e modelos de gerenciamento de pessoas, deve fazer um paralelo e acerca do cenário exposto e o que se pediu na questão, levantar a análise e aplicabilidade dessas técnicas no contexto atual do Memorial.

2 – Diante do caso apresentado, avaliar qual a melhor forma de fazer o funcionário ter ideia que ele está ligado diretamente a gestão financeira da empresa, mesmo não sendo do setor financeiro?

Para Marchiori (2008), a organização é uma instituição social, formada por pessoas e com a definição de seus papéis e seu modo de se relacionar, que a empresa tem que assegurar um ambiente de trabalho tranquilo que traga prazer ao funcionário de estar ali desenvolvendo suas atividades e preservando o respeito. Logo, quanto maior for o envolvimento e entendimento da importância o seu papel dentro da empresa o funcionário logo terá um comprometimento maior e se sentirá valorizado, trazendo uma saúde financeira maior consequentemente. Mostrar que o funcionário é a base de alicerce para a empresa, fazendo indicação que é através dele o canal ao qual o paciente lhe adentra na contratação do serviço, ou seja, no atendimento, que ele é o melhor canal de marketing, mediante a um bom atendimento, logo melhor os níveis de satisfação dos clientes e por sua vez um retorno financeiro maior, por tanto fica salientado que a peça fundamental para a saúde financeira da empresa é a prestação do serviço com qualidade, aliados a boas inovações tecnológicas, bons

materiais, boas medicações, trazendo uma bom relacionamento cliente/paciente com o prestador de saúde (o hospital), mostrando como é fundamentou e conscientizando que é a qualidade de seu serviço, investindo também em uma atualização continua trará aos funcionários uma valorização dele como parte de um todo.

O professor pode começar em sala de aula, levantar o impacto de um profissional insatisfeito com o seu trabalho, assim como esse impacto iria ser receptado pelo paciente que foi atendido pelo mesmo, o quanto isso iria gerar uma visão negativa do hospital e afetaria seu marketing e retorno financeiro, sendo o mesmo apontado pelos pacientes como um ambiente hospital sem qualidade de atendimento.

3 – Analisar e indicar quais as melhores estratégias a serem usadas com os funcionários, para que exista uma mudança no clima organizacional enraizado. Justifique o porquê de cada estratégia sugerida.

O Professor pode introduzir a adequação de uma mudança no clima organizacional como uma das medidas estratégicas iniciais, seguido das práticas para uma gestão de custos fundamentada, na gestão de pessoas, de maneira mais eficiente. É importante destacar que o impacto que um funcionário desvalorizado pode causar na instituição é proporcional algumas vezes pode ser proporcional a sua perda de clientes, partindo de um princípio que hospitais vendem serviços e que são eles suas ofertadas.

Começar a pontuar a minimização das resistências dos funcionários em todos os níveis hierárquicos, visto que por se tratarem de profissionais da área da saúde, já trazem vícios profissionais de outras instituições.

O Professor deve analisar propostas de mudanças nos processos de aprendizagem, sugerindo um incentivo maior de atualizações, mais cursos de capacitação e reciclagem do profissional, para que ele se sinta valorizado e motivado para trabalhar de maneira mais adequada com suas novas fundamentações.

4 – Sabendo-se que a educação continuada é uma construção que requer tempo, quais técnicas mais cabíveis para trazer resultados financeiros rápidos e uma reestruturação no clima organizacional diante de um aprendizado contínuo?

Tendo em vista que a educação continuada necessita de um maior esforço nos processos, de modo que ele seja unificado e compreendido acerca de seus conceitos e de sua prática, por todos e atenda a realidade do ambiente ao qual está sendo aplicado, se faz necessário entender qual é a realidade assistida, para só assim confrontar e adequar para o ambiente que se espera criar. É necessário a criação de um mecanismo que componha condições básicas de trabalho, atentado ao mesmo tempo a satisfação do funcionário, como também a necessidade da empresa e sua relação situação, para só assim alcançar o resultado desejado na execução dos programas criados para a adequação e educação dos funcionários. Perante isso é traçada um programa de educação que se solidifica a todos os graus hierárquicos, para alcançar o todo. O professor pode começar a explicar a importância da educação continuada, assim como o quão difícil é aplicá-la a profissionais, visto que os vícios de trabalho e a personalidade de cada funcionário é ímpar. Com isso deve-se saber que a educação demanda um longo período de tempo, tanto para analisar, quanto para implantar seus treinamentos, assim como para obter seus resultados, diante de uma necessidade por resultados financeiros rápidos. Para esse feito espera-se:

- Criação de uma equipe multidisciplinar;

- Avaliação de como melhorar o ambiente de trabalho, feito pelos funcionários e analisadas pela equipe multidisciplinar;
- Avaliação da deficiência dos serviços e suas implicações financeiras, assim como na imagem do hospital;
- Cursos contínuos de práticas laborais para cada profissional, de acordo com sua ocupação;

O professor deve levantar a discussão que se conhecendo as falhas e as tratando de modo contínuo o resultado financeiro acompanha o resultados das novas práticas, visto que se trata de uma venda de serviços, onde o feedback é de maneira rápida, já que a prestação de serviços é imediata, no entanto deve salientar que o retorno financeiro acompanha os frutos da implantação de treinamentos de cursos preparatórios, mas requer investimentos tanto financeiros, quando de envolvimento do pessoal, para isso, uma estruturação da educação continua deve ser fundamentada por uma gestão de pessoas fundamentada, o funcionário deve se sentir parte fundamental da obra toda da prestação de serviço e estar motivado para isso. A velocidade do retorno financeiro se dá por uma boa estruturação a educação continua e ela tem que ser construída pelas análises de falhas dos serviços prestados, assim como pelas dificuldades dos funcionários em executar suas tarefas, para com isso se alinhar uma estratégia de treinamento que sane esses dois pontos. Treinamentos de acordo com o cargo e suas tarefas é a melhor forma de educação, de maneira que ele traga mais adequação e qualidade para os serviços e para a jornada de trabalho do funcionário.

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, E.G. **Crescimento sustentável:** uma aplicação financeira para empresas brasileiras. UnB - Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). **Acreditação:** a busca pela qualidade nos serviços de saúde In: Informes técnicos, Rev. Saúde Pública, 2004; 38(2): 335-6. Disponível em <http://fsp.usp.br/rsp>. Acesso em setembro de 2017.

BAREMBLITT G. Que se entende por humanidade e humanização? In: Barembritt G. **Anual de orientação do agente multiplicador**. Belo Horizonte (MG): PNHAH Regional Centro Oeste; 2001.

BITTENCOURT, O.N.S. **O emprego do método de custeio baseado em atividades:** Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2013.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALIK, A. M.; TELES, J. P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.51-9, jul.set.2001.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto; MIRANDA, Gabriela Nascimento Valadares. Comportamento organizacional em redes para sustentabilidade e crescimento: um estudo no setor de saúde. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 36, 2012, Rio de Janeiro.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos:** como transformar ideias em resultados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS. Disponível em <<http://anahp.com.br/hospitais-membros/associados/hospital-memorial-sao-francisco>> Acesso em 07 set, 2017.
- ANDRADE, E.G. **Crescimento sustentável:** uma aplicação financeira para empresas brasileiras. UnB - Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Acreditação: a busca pela qualidade nos serviços de saúde In: Informes técnicos. **Rev. Saúde Pública**, 2004; 38(2): 335-6. Disponível em <http://fsp.usp.br/rsp>. Acesso em setembro de 2017.
- BAREMBLITT G. Que se entende por humanidade e humanização? In: Barembritt G. **Anual de orientação do agente multiplicador**. Belo Horizonte (MG): PNHAH Regional Centro Oeste; 2001.
- BITTENCOURT, O.N.S. **O emprego do método de custeio baseado em atividades:** Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BORBA, Valdir Ribeiro. **Administração hospitalar:** princípios básicos. 3. ed. São Paulo: CEDAS, 1991.
- CARPINTÉRO, J. N. C. Custos na área de saúde: considerações teóricas. VI Congresso Brasileiro de Custos. FEA/USP São Paulo, São Paulo. **Anais...** 29 de junho a 02 de julho de 1999.
- CAVALCANTI, C. **Desenvolvimento e natureza:** estudo para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2011
- GREEN HOSPITAL: **CERTIFICAÇÃO LEED® PARA HOSPITAIS SUSTENTÁVEIS**. Disponível em <<http://www.temsustentavel.com.br/green-hospitals-certificacao-leed-para-hospitais-sustentaveis/>>. Acesso em 07 set, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2013.

HOSPITAL MEMORIAL SÃO FRANCISCO. Disponível em: <<http://www.hospitalmemorial.net/>>. Acesso em 02 set, 2017.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALIK, A. M.; TELES, J. P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.51-9, jul.set.2001.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed.São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto; MIRANDA, Gabriela Nascimento Valadares. Comportamento organizacional em redes para sustentabilidade e crescimento: um estudo no setor de saúde. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 36, 2012, Rio de Janeiro.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNESP. Disponível em <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/141429>>. Acesso em 07 set, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAUDE RIO. Rio de Janeiro, Número 1, volume 1, junho de 2011. Disponível em: <<http://www.feherj.com.br/RevistaSaudeRio/RevistaSaudeRio01.pdf>> Acesso em 07 set, 2017.